

大学における教学支援体制の運営に関する一考察

— キャリア教育とキャリア支援の連携に着目して —

A study on the relationship between faculty and staff in Educational Management at University

— Focusing on Collaboration with Career Education and Career Support —

岡野 聡子・岡村 季光・オチャンテ 村井 ロサ メルセデス

Satoko Okano, Toshimitsu Okamura, Rosa Mercedes Ochante Muray

要旨 (Abstract)

本稿では、大学における教学支援体制の運営について、特にキャリア教育とキャリア支援の教学支援の連携がどのように行われているかに着目し、3大学（学習院大学、文教大学、昭和女子大学）の視察を手掛かりとして考察することを目的としている。結果として、学習院大学では、教学部門と支援部門の連携体制の確立はされていなかったが、大学の教育理念や方針を取り入れたキャリアセンター事業計画があり、また、就職活動に関し、OB・OGによる在学生支援体制が確立されていることが特徴であった。文教大学では、中期経営計画を立て、教学部門と経営部門がビジョンを共有し、計画→実行→評価→改善のPDCAサイクルの確立が行われていた。昭和女子大学ではキャリアデザイン委員会を設置し、全学横断型組織を確立し、教学部門と支援部門の有機的連携が確立されていた。

キーワード：大学教育、キャリア教育、キャリア支援、ファカルティ・スタッフ・ディベロップメント

1. はじめに

本稿では、大学における教学支援体制の運営について、特にキャリア教育とキャリア支援の教学支援の連携がどのように行われているかに着目し、3大学（学習院大学、文教大学、昭和女子大学）の視察を手掛かりとして考察することを目的としている。

少子化が進行する中、大学関係者の間では、「2018年問題」が大きな話題となっている。大学入学年齢である18歳人口が、今年からさらに減少するからである。大学入学年齢である18歳人口は、1992年の205万人から、2009年には121万人に減少し、6割まで縮小した。一方で、大学数は同じ期間に約500校から780校と大幅に増え、定員割れの私立大学が40%にのぼっているという現状がある。これからの時代、選ばれない大学は淘汰されるということを念頭に置き、限りある資源と資金を有効活用し、大学改革を行う必要がある。つまり、教学部門（教員）と経営部門・支援部門（事務方）が大学の特色やビジョンを共有し、一丸となって、大学改革を推進する必要がある。しかし、教学と経営・支援の連携や教学支援体制については、その必要性が述べられるも、実際の運営においてはさまざまな課題も見られる。（上野ら；2006、桐村ら；2017、伴仲ら；2018）

こうした中で、大きな成果をあげ続けている私立大学も存在する。今回の視察では、成果をあげている大学が、具体的にどのように大学改革を実行してきたのか、また個別にどのような取り組みを行っている

かについて明らかにし、特に「大学の實力」としての指標の役割を果たす進路実績をもとに、キャリア教育・キャリア支援の体制に着目したいと考える。

2. 視察概要および視察先選定理由

今回、以下の大学の視察を行った。

表1 視察大学の概要

大学名	視察先の担当者	視察日時
学習院大学	キャリアセンター事務長 淡野健氏	2018年5月1日(火) 11:00~13:00
文教大学	理事・経営企画局局长 本田勝浩氏 越谷校舎就職委員長 佐藤正伸教授(所属:教育学部学校教員課程)	2018年5月2日(水) 13:00~16:30
昭和女子大学	キャリア支援部長兼キャリア支援センター長 磯野彰彦教授 (所属:グローバルビジネス学部) キャリア支援部次長 伊藤純准教授 (所属:大学院生活機構研究科福祉社会研究専攻)	2018年5月21日(月) 16:30~18:00

3 大学の視察理由は、以下である。

学習院大学は、「就職に強い大学」と知られ、2016年度の就職内定率は98.4%であった。その背景には、メンタイ（面接対策セミナー）と呼ばれるOB・OGによる在学生支援体制があり、卒業生と在学生が密に交流できる仕組みがある。また、5年間の中期計画「学習院未来計画2021」のもと、教育理念や教育方針を踏まえたキャリアセンター事業計画がある。文教大学は、小学校教員採用者数が私立大学にて1位（全国4位）、中学校教員に至っては、採用者数全国1位を獲得しており（2018；週刊朝日・進学MOOK「大学ランキング2019」）、本ランキングは、11年前から開始されたが、開始から現在まで常にトップを取得している。また、学園全体を俯瞰した中期経営計画を策定し、教学部門と経営部門の連携体制が確立されている。昭和女子大学は、卒業生1,000人以上の女子大で7年連続1位（2017；サンデー毎日「全国240大学実就職率ランキング」）であり、2018年度の一般入試志願者数は全国私立女子大の中で最多（12,076件）となっている。また、文部科学省の経済社会の発展を牽引するグローバル人材育成支援（タイプB（特色型））では、国公私立20大学で唯一の最高評価であるS評価を取得した。成果があがる背景には、キャリアデザイン委員会という全学横断型組織が機能してきたからである。

3. 視察報告

（1）学習院大学の概要（執筆担当：オチャンテ 村井 ロサ メルセデス）

学習院大学は、1847年に貴族・華族の学校として誕生し、戦後は私立学校として再出発した。1949年、学習院大学が設立され、現在は5学部17学科、大学院6研究科、専門職学院（法科大学院）があり、それらの学部は全て東京都内のキャンパスにある。学習院大学は「精深な学術の理論と応用とを研究教授し、高潔な人格及び確乎とした識見並びに健全で豊かな思想感情を有する、文化の創造発展と人類の福祉に貢献する人材を育成すること」を教育方針として掲げ、現在、在学生は約1万人おり、教育活動では、少人数制教育を行っていることが特徴である。

大学の理念・方針（AP・CP・DP）を取り入れた中期計画では、平成24年度から5年間の全般的な目標として「日本を深く理解し、学習院らしい品格をもって、国際化された現代社会において積極的に活躍できるグローバル人材を育成する」（2016；学習院未来計画28）とされている。また平成29年度からの5年間の中期計画「学習院未来計画2021」を策定し、2027年に迎える創立150周年に向けて「勢いのある学習院」という方向性を確立している。

表2 学習院未来計画2021 大学の目標

I. 学習院の歴史と時代の要請を踏まえた教育改革
語学教育を含む教養教育の見直し・再編、入試改革、国際化の一層の推進、教学マネジメントの強化 研究活動の活性化、高大接続改革の推進
II. 学習院の総合力を発揮するための学校間連携の強化
地域連携の拡充、産学官連携の拡充
III. 教育の質をたゆみなく向上させるための環境整備
教育支援の充実、学生生活支援の充実、スタッフ・ディベロップメント（SD）の推進

出典：学校法人学習院（2017）「学習院未来計画2021」から抜粋

学習院大学の視察は、2018年5月1日（火）11：00～13：00に実施した。目白キャンパスを見学し、キャリアセンター事務長である淡野健氏にインタビューを行った。

① キャリアセンターの視察概要

学習院大学キャリアセンターは、2009年に就職部からキャリアセンターに改編された。今回、2010年からキャリアセンター事務長に着任した淡野健氏にインタビューを行った。彼は、株式会社リクルートホールディングスで新卒採用～営業事業部門長などの民間勤務経験があり、社会に役立つ視点でキャリアセンターを改善実践している学習院大学の卒業生である。

キャリアセンター内には、個別の相談室と学生と職員が話している姿が見えるオープンスペース、ミニセミナー室として利用できる多目的室やキャリアカフェがあり、視察時には、就職の個別相談を受けている数名の学生が確認できた。オープンスペースは、学生同士がランチを食べながら気楽に情報交換や相談ができるように整えられており、気軽に入室しやすい雰囲気作りがされていた。キャリアセンター内の掲示物には、各社新聞が掲示されており、どのような出来事が社会で注目されているかについて学生の目が留まるように工夫されていた。また、キャリアセンター内だけではなく、学生の必ず目に留まる箇所（エレベーター内、門を入ってすぐの立て看板、等）にもキャリアセンター発信の情報が提示されており、メール配信に頼るだけでなく、情報共有の周知徹底が図られている様子が伺えた。

学生の就職相談では、キャリアカウンセラー資格を持った職員（業務委託職員3名、センター職員3名）が在中し、現在、計6名が常時担当している。学習院大学では、中期計画「未来計画2021」があり、大学の目標の中に「スタッフ・ディベロップメント（SD）の推進」が掲げられていることから、キャリアセンター職員が職能を高めるために、キャリアコンサルティング資格やキャリアカウンセラー資格取得を奨励し、予算を取っている。キャリア系資格保有者は、カウンセラーとしての学びがあるため、学生の内面を整理しサポートする力を発揮できるだけでなく、就職に向けた計画およびゴールの提示が明確に

行えるというメリットがある。また、資格保有者が増えることは、学生相談の質の保障として明示できることであり、広報にも一役買っている。

学習院大学は、2013 年度に「2050 年の社会を見据え、次代を担う資質と能力をもった小学校教員を育成する」という方針のもと、文学部に「教育学科」を開設した。教育学科（小学校課程）では、小学校教諭免許状を修得して卒業した第 1 期生の進路として、46 名中、小学校教員 21 名、大学院進学 8 名、企業・公務員 14 名、その他 3 名となっている。またインタビューを通し、2017 年度（2 期生）の進路は、50 名中 25 名が教職への就職、25 名が企業・公務員への進路を選んだ。淡野氏によると、「教員志望で教職免許を修得するも進路に揺らぐ学生が必ずいる。どのような道に歩んだとしても、本学での学びを活かせることが重要だと思う」と述べ、また、「教員を目指している学生にも社会の仕組みを知るために企業の就職活動を一旦経験することが必要ではないか」と指摘された。様々な社会経験を持った先生や、企業に入ってから教員になる者が増えてほしいと述べていた。



②キャリア教育とキャリア支援体制の概要

学習院大学は「就職に強い大学」と知られ、2016 年度の就職内定率は 98.4%である。キャリア教育では、「自ら考える力・伝える力・聴く力」を育てることを目標とし、入学の初年度から卒業まで一貫して必要なものと位置付けている。キャリア形成科目は、全学部横断型の総合基礎科目として「キャリアデザインⅠ」、「キャリアデザインⅡ」、「キャリアデザインⅢ」と「インターンシップと仕事経験」があり、授業では、教員が一方的に行うのではなく、参加型講座が重視されている。

キャリア支援では、キャリアセンターの職員が主体となって、年間 117 の講座を開催している。1 年生対象では、キャリアアップセミナーを開催し、これは任意参加であるにも関わらず、毎年約 2,000 名の学生が参加をしている。キャリアアップセミナーでは、「なぜ、この大学に入学したのか？」ということから始められ、与えられた環境下で自分に何ができるのかを問い、学生自身が未来に向かってやってみたいことを創ることをサポートしている。3 年生では、キャリアセミナーを開催し、「大学生生活の 2 年間でやってきたこと」について学生同士が話し合い、自己理解を深めるきっかけをつくる他、保護者向けガイダンスを実施し、大学生を取り巻く就職環境について情報共有し、家族ぐるみで学生の将来を考える機会を設けている。こうしたセミナーは、キャリアセンター事務長である淡野氏が自ら講師となって実施している。淡野氏は、「キャリア教育は誰のニーズであるか」を常に念頭に置いて講義を実施し、大学生活そのもの、サークルや部活動といった課外活動、アルバイト経験は、全て将来の仕事につながることを学生に伝えているという。また、社会や世界の動きに目を向け、自分の言葉で語れるように方向性を示している。そのため、キャリアセンターでは、①自己理解を深めること、②志望動機の明確化、③プレゼンテーション能力の育成を 3 本柱として掲げ、1~4 年生を支援している。

また、キャリア支援の取り組みとして学習院のオリジナルかつ伝統的プログラムとして「面接対策セミナー」（以後、メンタイ）がある。メンタイは、1991年、45名の参加学生および卒業生6名の講師と小規模で始められ、今年度で29年目となる。淡野氏も卒業生立場の創始期から運営立場の現在期まで関わる。メンタイの具体的内容は、1月の休日2日間を利用して、多様な社会経験を持つ卒業生との交流を含め、グループディスカッション、グループ面接、個人面接の実施である。平成29年度は、OB・OGが350名、内定取得済の4年次生がサポート役として200名、計550名が参加をした。3年生が対象学年であり、参加者は就職希望1,700名中1,300名超であったという。学習院大学内のほぼ全ての教室を開放して実施し、学内においては「キャリアセンタージャック」と言われるまで大きく発展してきたプログラムである。卒業生は、政治、経済、芸術、教育等、様々な分野にて活躍しており、OB・OGという大きな財産が最大限に活かされ、在学中に縦横の繋がりが構築でき、卒業してもOB・OGが大学に戻って後輩を指導する体制が確立されている。OB・OGが在学生と直接出会う機会を設けていることから、企業就職に関し、教員や職員が手取り足取り指導する必要がない。また、在学中に卒業生との関わりがあるため、在学生が卒業した後も、「後輩指導は卒業生の務め」というように、メンタイへの参加が当たり前になっており、在学生と卒業生の好循環を生み出しているという。在学生にとっては、卒業生は身近なロールモデルであり、将来の働くイメージを確立させやすい要因になっていると思われる。

現在のところ、キャリア教育とキャリア支援の教学連携は全学的に組織化されてはいなかったが、各学部方針のもと、教員自身がキャリアセンターの講座に参加したり、学生に講座に参加するように呼び掛け、キャリア支援との連携を図っている。今回の視察を通して、卒業生やキャリアセンターメンバーの母校に対する愛校心やロイヤルティ、プライドを大変強く感じることができた。若年人口の減少で多くの私立大学の定員割れが続く中、他校との差別化を図るために、教員も職員も「学生ファースト」を掲げ、多様化する学生のニーズに応じていけるよう、それぞれの部門において職能を磨き、チームとして大学を盛り立てていく必要性を実感した。また、学習院大学の伝統である卒業生との交流を大切にしたいメンタイは、卒業生の母校に対する愛校心、ロイヤルティ、プライドをなしに語ることはできない。これは、学生が卒業した後も、学生の人生そのものを支援するというキャリア教育・キャリア支援が存在しているからであると言えるだろう。

（2）文教大学の概要（執筆担当：岡村 季光）

学校法人文教大学学園は、1927年創立の「立正幼稚園」、「立正裁縫女学校」を端緒とし、2017年10月に創立90周年を迎えた。現在では、園児・児童・生徒・学生等、総数1万人を超える総合学園として発展し続けている。大学組織は、1966年に立正女子大学として創立され、1976年に校名を変更し、現在は越谷キャンパスと湘南キャンパスにおいて7学部5研究科及び専攻科と外国人留学生別科から成る。大学の教育理念・方針を「人間愛」とし、学園設立当初は教育理念「立正精神」が掲げられていたが、これは、日蓮聖人によって体得せられた法華經の精神であり、人間性の絶対的尊厳とその無限の発展性とを確信し、理想社会の実現を期するところのもので、これは生命の尊厳を基礎とする「人間愛」が前提とされていることから、現在は「人間愛」と読み替えている。

表3 文教大学のポリシー

I. 文教大学の理念及びミッション
1. 人間愛の教育
2. 人間に関わる領域で活躍する専門家や知識・スキルをもった人材の養成
II. カリキュラムの特徴・特色
幅広い教養の育成と専門領域の深化を目標とした教育課程を編成
教員と学生の対話を重視し、ゼミ等の少人数教育を重視した教育課程を展開
学部ごとに、その領域にふさわしい個性ある学外・海外実習プログラムを用意
III. 文教大学が求める学生
人間愛の教育に対する理解と共感を有する人
志望する学部の専門分野に対する関心と学ぼうとする意欲を持っている人
志望する学部で学ぶにあたり必要な一定の学力を有する人

文教大学学園の視察は、2018年5月2日（水）13：00～16：30に実施した。今回、学校法人文教大学学園理事・経営企画局局长である本田勝浩氏に、文教大学学園における中期経営計画策定の経緯および成果と今後の課題について、越谷校舎就職委員長である佐藤正伸教授（教育学部学校教員課程）に、キャリア教育・キャリア支援の取り組みについてインタビューを行った。

① 学園全体を俯瞰した中期経営計画策定の必要性

文教大学学園は、立命館大学の中期経営計画が機能し始めた頃、当時常務理事であった副総長に連絡を取り、常務理事及び職員2名を派遣し、中期経営計画の構造や内容等のヒアリングを行った。そのヒアリング結果を踏まえ、学内の検討を経て2009年に第1次中期経営計画（2009-2012）を作成した。国立大学では、文部科学省主導により、2004年から中期計画の策定が義務化され全ての国立大学が中期経営計画を持っている。また、私立大学においても、現在、6割が中期経営計画を持っているとされている。文教大学における中期経営計画策定の必要性について、以下の理由があったとのことであった。

- | |
|---|
| <p>a. 学園内小中高で定員割れを起し、少子化の影響を受け始めていた状況があった。
また、大学は5年連続で志願者数が減少していた。</p> <p>b. 校舎の老朽化に伴う大規模な設備投資が必要な時期になり、経営資源の集中が必要になってきた。</p> <p>c. 当時、日本銀行出身の常務理事（後の理事長）が中期経営計画策定に積極的で、後に理事長になってから初めて中期経営計画を主導することになった。この背景には、社会から求められる大学を目指し、これまでの経験や勘による経営ではなく、ビジョンをもって計画すべきという思いがあった。</p> |
|---|

文教学園大学における第2次中期経営計画（2013-2016）のビジョンマップ及びアクションプラン構造を見る（文末に資料として添付）と、基本計画は、上位からミッション、ビジョン、今後10年の目標、4年後の目標を入れた形で構成されている。4年後としているのは、理事長、理事、学長、付属学校長・園長の任期4年に重ね、理事会や教学執行部の責任で行うことにしているためである。その4年後の目標を達成するために、大学における教学、経営、共同で行うそれぞれのアクションプラン（AP・具体的行動計画）がある。AP本体には、施策項目、担当者（担当理事の名前）、ワーキンググループ（WG）設置有無、主な内容（何に注意して行うか）、主な作業・検討項目、予定作業スケジュールで構成されている。教学上では、全学的に行うための戦略委員会という組織が存在し、各学部長と委員長が構成員となっている。施策項目により、就職委員会や入試委員会が役割を担うこともある。

計画履行を確実に行うためのポイントとして、本田氏は、計画を立てても履行をしなければ意味がなく、画に描いた餅にならないために押さえるべきポイントは次の4つであるという。第1に、ビジョンや策定目的を明確にすることである。ビジョンや策定目的を教職員に明確に示すことにより、学校改革の動機づけとなる。第2に、体系的に作成し、組織的に取り組むことである。大規模大学は長期計画があるが、中期計画はないところが多い。そうすると結局、現在何を目的に活動しているのかわからなくなる。ミッション→ビジョン(長期・中期)→APの流れで構成し、反対から見るとミッションやビジョン達成のための行動になっているか、課題抽出となっているかという点が重要である。実行段階では、既存の組織(教学であれば〇〇委員会、事務局であれば〇〇部など)が取り組むことが重要であると考え。ただし、当初は構成員の理解も浅いので、プロジェクトチームを結成し、一部の部署が先導していた経緯もある。チームの構成員に、そのチームに選ばれたというインセンティブを働かせることが大事であろう。計画の理解が進んでから既存の組織と関連付けると組織として活動はしやすくなる。また、財政と関連付けることも重要である。今回、中期経営計画の関連費に1億5千万円の予算を確保して、各部署からアクションプランを申請してもらい、常務会メンバーにてヒアリング、査定を行い、実施後の報告もしてもらった。第3に、評価の重要性である。特に、第2次中期経営計画では、最初にガントチャートを作成し、遅れないかどうか、達成したか否かをレビューを半年に1度、理事会でチェックすることとした。なお、教学部門については学長が理事会で一括回答をしていた。第4に、構成員の理解が重要である。何より、構成員の理解がないと計画の実行はできない。計画策定途中や完成時、進捗報告(年1回)、最終年に総括と説明会を繰り返し行った。説明会を開催することにより、双方向のコミュニケーションを図れ、中期経営計画策定してから9年経って、やっと学内の理解が進んだ印象があると述べておられた。

中期経営計画作成後、教職員の取り組みの成果として、どの校種も入学者数は回復傾向にあり、文教大学では志願者が増加した。また、今後の展開として、本田氏が挙げた点は以下である。

a. 法人内で危機意識を持つこと

実際、中期経営計画を作成する段階において、付属高校以下の校種に比して、大学は組織が大きいこともあり、全教職員の危機意識の共有が不十分であると感じる。大学の場合、経営戦略ということに関して理解に時間がかかった経緯がある。また、法人が中期経営計画を主導しすぎた(各学校に主体性を持たせなかった)面も大きいと考えている。

b. 組織の連動性の問題

目標はあるけれども、組織が動くというところまでは連動していなかったということもあった。

c. 予算の固定化

中期経営計画の関連費を計上し、その中に競争的資金を確保したが、良いプランは毎年予算計上され、事業の恒常化が進んでしまった。その結果、予算の固定化につながり、財源不足が生じた。今後は新しい事業の掘り起こしのために、重点事業の選択と集中を進めるべきだと思う。

また、第1次、第2次中期経営計画を踏まえ、第3次中期経営計画では、「第3次中期経営計画」と銘打たず「文教アクションプラン2021」とし、APが主体であるとしている。また、「みんなで作り、みんなで実行する3次中計」というコンセプトで、より全学的な取り組みを強調している。キーワードは、「学校改革の推進」、「事業の重点化」、「中期経営計画の実質化」の3本柱であり、「学校改革の推進」を“主役”として、財政・人事・組織・ガバナンス等の経営項目を各学校の改革の下支えとする構造である。策定方法としては、分離方式を採用している。理事会にて、学園の4年後の目標を策定し、その

アンサーとして各学校の4年後の目標を作る。理事会で各学校から挙げられた目標を承認後、今度は理事会がカテゴリーを提示する。各学校は、そのカテゴリー内でアクションプランを作成した。その際、数値目標を設けることと、第2次までは総花的であった反省をふまえ、特に限られた経営資源の中、事業にプライオリティをつける（事業の重点化）ことを図るため、3つまでに限定することを条件とした。目標達成に至る管理として、今回からガントチャートによる管理から、達成目標の指標としてKGI（key Goal Indicator：重要目標達成指標。目的を達成できたかどうかを計測する最終目標）、KPI（Key Performance Indicator：重要業績評価指標。目的を達成するための過程を計測する中間目標）の設定も行った。これは、ミッションからAPまでの連動性を持たせる目的がある。ただし、特に大学では数値目標を設けることが困難な項目もあるため、その場合は「いつまでに何をやる」として規制を緩めている。

本田氏との面談から、中期経営計画の実質化が重要であること、教学部門と経営部門が一体となって学園全体をマネジメントする必要性、目標を明確化するためにも数値化が必須であることがわかった。また、学園全体の経営を考え、目標達成に向け計画・実行する事務方の運営力の高さが文教大学の小学校教員採用者数が私立大学にて1位、中学校教員採用者数全国1位の座を確たるものにしていて実感した。



②教学連携としてのキャリア教育・キャリア支援

文教大学が配布しているチラシには、文教大学の強みとして、1) 教育学部は“教員養成”の学部であること、2) 卒業生の教員は全国に約1万名以上いること、3) きめ細やかな教員就職支援体制を敷いていることを挙げている。今回、筆者らは本田氏に続いて、越谷校舎就職委員長の佐藤正伸教授（教育学部学校教育課程）に、教員採用試験に向けた取り組みを中心にお話を伺った。以下、文教大学における教員採用試験合格者を多数輩出できる理由として5点を取り上げる。

第1に、私学で初めて教員養成を主目的として教育学部を設置した大学であり、50年経過して卒業生が要職についている者が多くなってきていることである。それだけ「力のある教員」を輩出していることのあらわれと言えよう。第2に、レベルの高い学生が文教大学に入学している現状である。国立大学の教育学部に合格しているにもかかわらず、文教大学は不合格になるという“逆転現象”も起きているとのことである。第3に、近年の女子の大学進学率の向上と小学校教員養成がうまくマッチングしているのではないということである。第4に、従前、初等教育課程（9専修）と中等教育課程（当初4専攻）とであった組織を「学校教育課程」として一本化し、各専修（9専修）で小中高の免許がとれるようにした改組の成功である。国公立大学並みに各教科の小中高免許が取得でき、現在10専修というメニューの豊富さが売りになっているとのことである。第5に、全方向的な教採支援の点である。友人同士の教え合い・学び合い、各専修における先輩や先生からの指導、専修間の競争意識、キャリア支援課による正課外の論作文指導や教採合宿があるなど、縦横無尽に教員採用に向けた働きかけがある。また、小学校の免許課程にお

いて、「各教科の指導法」について「教科教育1」（理論中心）と「教科教育2」（模擬授業中心）を設け、置し、「教科教育1」は全教科（法定）の9科目・18単位、「教科教育2」は5教科（国社理音美体）を必修、1教科を選択必修（14単位）としており、後者が、「大学生の割に授業力が強い」現象を生んでいると考えられるとのことであった。

a. 教採ゼミ：論作文の指導を中心に

教員採用試験に関しては、3年生の教員志望者を集め、9～10月に大教室にて教職に関する講義を6回実施している。その後、教育学部、人間科学部、文学部合計400名の教員志願者を「教採ゼミ」という20名1クラスずつの小集団に構成して、11月～2月にかけて7～8回、4月に2回まで論作文の指導を中心に行っている。現在、専任教員でかわかる者は7名、さらに17～18名の退職校長がおり、非常勤で指導に携わっている。退職校長のうち、4名は週3回の嘱託職員であり、いずれも千葉、東京、埼玉の校長経験を有している。4～5月は志願票の提出時期と重なっていることもあり、薄謝程度の講座手当で来てもらっている実情もある。

指導のねらいとして重視している点は、教員としての使命感を作りたいという意図および、学生がこれまでの教員養成に関する科目にて学んできた内容を統合させることにある。教採ゼミは、学部をまたいで組織されているので、良くも悪くも教科の特性を意識づける性質がある。ただ、学生同士が互いに協力することで、自分の目指す理想の教員像が似通ったものになるという特徴もある。教員像が似通うと、面接時の受け答えも似たような回答になるため、教育委員会側もマニュアル通りの受け答えをしているのではないかと思われ、教員採用試験時に面接で詳細に尋ねられることも多い。しかし、学生同士で互いに協力をして作り上げた教員像が真に「自分のもの」となってしまうため、面接で問われても、確固たる信念としてブレがない回答になるようである。現在の課題として、『教職への道：教採対策の基礎・基本』（オビトラ）という冊子を発行しているが、実際のところ学生が積極的に活用するに至っていないということである。これは、あまりにも手厚く情報提供をしすぎた弊害なのかもしれないとのことであった。また、離職率について心配しているが、実際に現場を訪問した際の感覚では、そんなに高くなかった感覚があるが、実際に調べてみないとわからない。

b. 教学連携やキャリア形成という観点から

卒業後の進路について、2016年度越谷キャンパスにおいては、教職41.6%、企業が47.4%、公務員（公立保育士を含む）11.0%という構成である。ただし、教育学部に限っては、教職関係に進む者は90%超であった。キャリア教育では、文学部にキャリアリテラシーに関する科目が、人間科学部にキャリアデザインの科目がそれぞれあるが、前者は就職試験対策、後者は他者がキャリアを支援するための方法を学ぶもので、本人のためのものではない。また、教育学部では、キャリア形成科目はない。教育学部の科目はあくまで各論の話になり、各論を統合していく役割としてのキャリア形成科目の設置が理想であるが、教育課程に入れ込むことが難しく、また、授業内にてキャリア形成の話をするまでの時間が取れないという現状がある。そのため、キャリア支援の「教採ゼミ」にて、教員としての使命感や学びの統合を図

るように心がけている。今後は、教育課程内にて、生涯の教員生活における見通しを描けるようなキャリア形成を進めることが課題である。

（３）昭和女子大学の概要（執筆担当：岡野 聡子）

学校法人昭和女子大学は、1918年に創立者人見圓吉を中心として組織された「文化懇談会」に端を発し、1920年9月、新しい日本文化の創造と人類福祉の増進に自ら進んで貢献する女性の育成という大きな教育目標のもと「日本女子高等学院」を設立した伝統ある女子大学である。

2007年4月に坂東眞理子学長が就任し、昭和女子大学の建学の精神を表す「世の光となろう」を具現化するため、学生に対して「夢を実現する7つの力」（①グローバルに生きる力、②外国語を使う力、③ITを使いこなす力、④コミュニケーションをとる力、⑤問題を発見し目標を設定する力、⑥一歩踏み出して行動する力、⑦自分を大切にすること）を提示し、体系的なキャリア教育・キャリア支援の体制づくりに力が注がれてきた。

表4 昭和女子大学の教育目標および三つのポリシー（AP・CP・DP）

<p>教育目標 昭和女子大学は建学の精神や理念に基づき、グローバル社会で主体的に役割を担える女性の育成を目的にしています。在学中に次の力を高めることを教育目標とします。 [知識・技能] 教養と専門知識・技能を身につけ社会に貢献する力 [自主・自律] 主体性をもって挑戦し最後までやり遂げる力 [協働・調和] 自らに誇りを持ち多様な人々と協働する力</p>
<p>アドミッション・ポリシー（入学者受入方針） 昭和女子大学は、「世の光となろう」を建学の精神とし、[知識・技能] [自主・自律] [協働・調和] の教育目標と学位授与方針を定めています。これを達成するために定められた教育課程に従い学修する資質と能力を備えた入学者を受け入れます。そのために多様な入試方法で入学者を募集し、多面的、総合的に選抜します。 [知識・技能] 入学を希望する学部・学科の教育課程で必要となる教科・科目の知識・技能ならびにその表現・活用方法を身につけている。 [自主・自律] 自身の目標をもち、学部・学科の教育課程に従い専門知識・技能を主体的に習得する学習習慣を身につけている。 [協働・調和] 様々なプロジェクトに参画し、活動の中で他者と協働し目標達成・問題解決を図る意欲がある。</p>
<p>カリキュラム・ポリシー（教育課程の編成方針） 昭和女子大学では、学位授与方針に掲げる能力を修得させるために、一般教養科目、外国語科目、専門教育科目、文化講座を体系的に編成します。教育内容、教育方法、評価について以下のように定めます。 [教育内容] 1. 一般教養科目では、4年間の学びの指針となる「実践倫理」「キャリアデザイン入門」及び「日本語基礎」を置き、さらに社会・文化・自然に対する理解を深め、多角的な視点を養う科目群を編成します。 2. 外国語科目では、英語の他主要外国語及び日本語(留学生用)を習熟度別に配置します。 3. 専門教育では、専門分野の体系性に基づいて必修科目と選択科目を分け、順次性をもって(学期別)に科目を配置します。 4. 1年次に専門基礎科目を配置し、担当教員が教育・研究に関する指導を行います。 5. 専門教育科目を中心とする教育内容の成果として4年次の卒業論文または卒業研究、卒業制作、卒業プロジェクト等を配置し、担当教員が教育・研究に関する指導を行います。 6. キャリア教育を推進するためキャリア・コア科目とインターンシップを開設します。 7. 自己確立や創造力の育成、多様な文化の理解を深めるため、国内外の研究者や文化人、芸術家による講演やコンサートを「文化講座」として開講し、毎年所定回数の受講を必修とします。 8. 自主性や協調性、奉仕の精神を養うため、学科単位で1年次～3年次において一定期間の宿泊研修への参加を必修とします。 9. 昭和ボストンでの各種留学プログラムをはじめ、さまざまな協定校留学・海外研修プログラムを開設し、国際的に通用する人材を育成します。 [教育方法] 10. 各科目の期中において課題、レポート、試験等を課し、フィードバックに努めます。 11. 能動的学修の充実のため、アクティブ・ラーニング、プロジェクト・ベースド・ラーニング等の体験型学習を積極的に取り入れます。 [学修成果の評価] 12. 全学での評価は①学習時間・学修経験に関するアンケート調査、②卒業要件充足者の把握によって行います。 13. 学科での評価は、学科が定める方法によって行います。 14. 学生の評価は、①各科目の成績評価、②卒業論文または卒業研究、卒業制作、卒業プロジェクトのいずれかに対する評価によって行います。</p>

ディプロマ・ポリシー（卒業認定・学位授与に関する方針）

昭和女子大学は、「世の光となろう」を建学の精神とし、学則第1条に定める「高等教育機関として、また、学術文化の研究機関としての使命に鑑み、善を尚び美を愛し真を究めて、文化の創造と人類の福祉に貢献する女性を育成する」ことを目的としています。その達成のために、次の能力を修得し所定の単位を修めた学生に対して学位を授与します。

〔知識・技能〕教養と専門知識・技能を身につけ応用できる。社会について理解を深め貢献できる。

〔自主・自律〕自ら課題を発見し目標を設定できる。目標に向かって多角的に考えやり遂げることができる。

〔協働・調和〕自己の特性を理解するとともに他者を尊重し多様な人々と協働できる。

出典：昭和女子大学HP https://univ.swu.ac.jp/guide/education/f_policy/（2018/6/25 閲覧）

昭和女子大学の視察は、2018年5月21日（月）16:30～18:00に実施した。今回、昭和女子大学キャリア支援部長兼キャリア支援センター長（所属：グローバルビジネス学部）の磯野彰彦教授と同大学キャリア支援部次長（所属：大学院生活機構研究科福祉社会研究専攻）の伊藤純准教授に、体系的なキャリア教育・キャリア支援の体制構築過程についてインタビューを行った。

① 体系的なキャリア教育・キャリア支援の体制構築

2000年以降のキャリア教育の推進を背景とし、2011年度以降、大学設置基準の改正（第42条の2新設）により、教育課程内外を通じたキャリアガイダンスを制度化し、教育課程内外を通じて、学生が社会的・職業的自立につながる就業力を身につけさせることが重要であるとされた。昭和女子大学では、この流れの中で、キャリア教育・キャリア支援の充実に目を向け、2009年度後半から、a.キャリアデザイン・ポリシーの策定、b.教育課程へのキャリア科目の必修科目としての設置、c.社会人メンター制度の構築の3本柱のもと、体系的なキャリア教育・キャリア支援の体制づくりを推進してきた。また、文部科学省の就業力支援事業等¹の採択を受けたことによって、取り組みが強化された。

昭和女子大学では、これまで、学生に対する社会的・職業的自立に向けた指導は就職支援、授業、学生生活支援など、それぞれの関係組織が独自の取り組みの中で行ってきたのだが、大学として学生に対する社会的・職業的自立に向けた指導を最重要項目として位置づけ、一元化して指導を行うために、学長を委員長とし、副学長、各学部の代表教員、教務部長、キャリア支援部長、学生部次長などの教員、キャリア支援センター長、学長室長などの事務部門長等による全学横断型組織として「キャリアデザイン委員会」を設置した。このキャリアデザイン委員会はその役割を終えたとして、平成26年度に終了となっているが、当時は、学長を議長とする昭和女子大学の最終意思決定機関「大学部局長会」（30名）の下部組織として位置づけられており、全体の統括および当該取組に基づくプロジェクト（就職活動、キャリアデザイン、社会人メンター、ポートフォリオ、課題解決型コミュニティ・サービス、インターンシップ、オーナーズクラス、学生支援等）の企画・立案・管理を行っていた。各プロジェクトの評価については、キャリアデザイン委員会による自己評価と大学部局長会による評価のほか、必要に応じて外部委員による評価の三段階評価を実施し、取組内容の妥当性を確認していた。また、委員会にてプロジェクトの計画、実行、評価、改善のPDCAサイクルを確立しており、このサイクルを機能させるために、学長は必要に応じて第

¹ 2009～2011年度には、文部科学省の「大学教育・学生支援推進事業【テーマB】学生支援推進プログラム（テーマ：緊急課題への対応と実社会連携型キャリアビジョン育成プログラム）」、2010～2011年度に「大学生の就業力育成支援事業（テーマ：夢を実現するキャリアデザイン力の育成）」、2012～2014年度に「産業界のニーズに対応した教育改善・充実体制整備事業」に採択された。なお、「産業界のニーズに対応した教育改善・充実体制整備事業」は、昭和女子大学ほか16大学1短大の共同プログラムである。テーマは、「首都圏に立地する大学における産業界のニーズに対応した教育改善」である。

三者による外部評価を実施する他、理事会へも活動報告を行うことで、ガバナンスの有効性を維持していた。平成30年6月現在、インターンシップ等就職支援関連業務はキャリア支援部が引き継ぎ、プロジェクト関連業務は現代ビジネス研究所、昭和リエゾンセンター等が引き継いでいる。

キャリアデザイン委員会主導により、キャリアデザイン・ポリシーの制定とそれに基づくキャリア科目の体系化が進められてきた。改革推進の成果は、次の3点があげられる。1点目は、学部学科、教務、就職、学生指導などの委員会、事務組織が幾重にも折り重なって存在する大学組織において、学長によるトップダウンと各組織からのボトムアップを調整する組織横断型委員会主導による迅速に改革を推進する体制を確立したこと、2点目は、キャリアガイダンスの視点で専門教育・一般教養・キャリア支援の科目群を関連づけてカリキュラムを体系化するとともに、企業等と協働する実課題解決型コミュニティサービスや社会人メンターによる相談制度を整えることで、学生の就業力と人間的成長を育む全学的な教育改革につながったこと、3点目は、アドミッション・ポリシー、カリキュラム・ポリシー、ディプロマ・ポリシーに加えて、新たにキャリアデザイン・ポリシーを掲げ、各学科での学びの結果がどのようなキャリアにつながるのかを具体的に提示したことである。

1. 概要図

キャリアデザイン・ポリシーの制定とそれに基づくキャリア科目の体系化

—組織横断型委員会主導による改革推進—

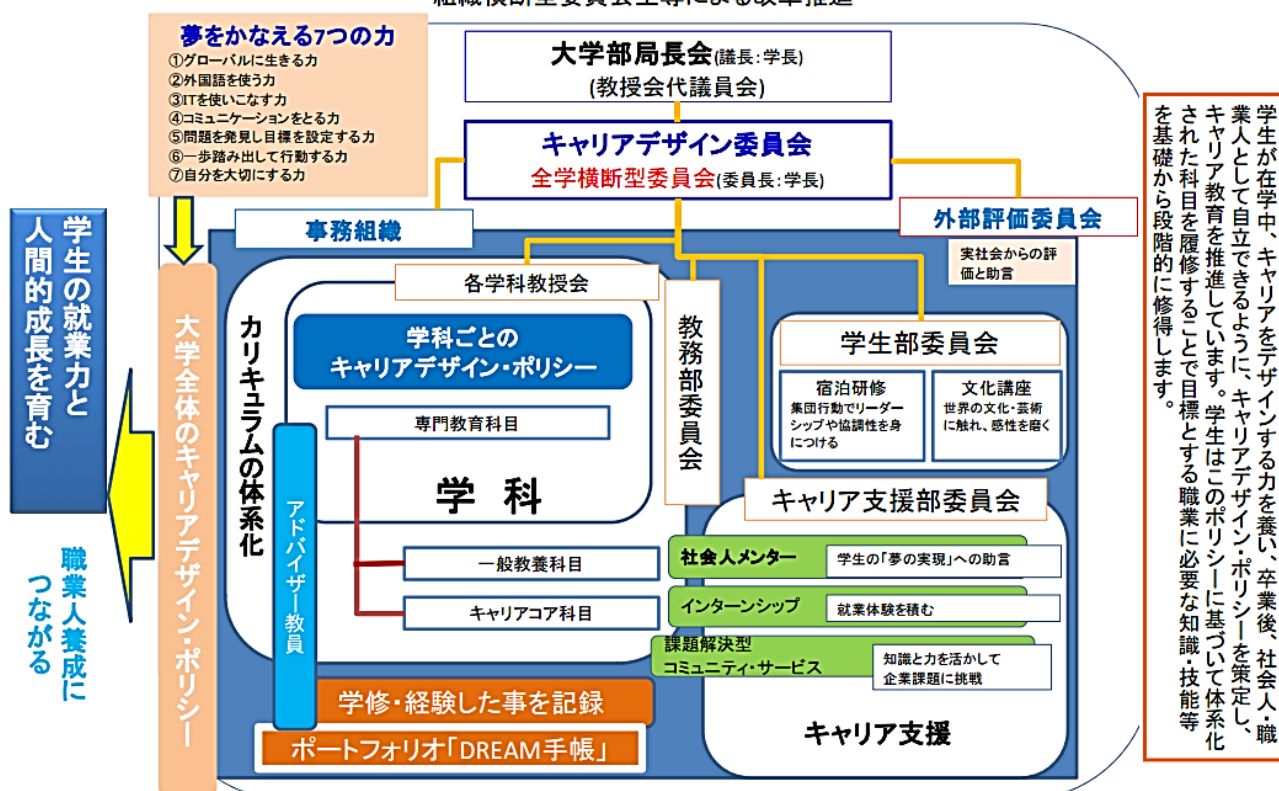


図1 キャリアデザイン・ポリシーの制定とそれに基づくキャリア科目の体系化 (概念図)

出典：昭和女子大学 (2012) 「キャリアデザイン・ポリシーの制定とそれに基づくキャリア科目の体系化—組織横断型委員会主導による改革推進—」より抜粋

3点目のキャリアデザイン・ポリシーの策定は、2012年度から学内外に公表され、学生は、このポリシーに基づいて体系化された科目を履修することで、目標とする職業に必要な知識・技能等を基礎から段階的に修得している。昭和女子大学が制定したキャリアデザイン・ポリシー（社会的・職業的自立に関する方針）は、以下である。

昭和女子大学キャリアデザイン・ポリシー（社会的・職業的自立に関する方針）

1. 本学での学修と実践を通して、継続就業や再就業に係る職業意識・職業観を磨き、長い生涯にわたる自分の生き方を設計するキャリアデザイン力を養う。
2. 学科の「キャリアデザイン・ポリシー」に基づき、「専門教育科目」を体系的に履修することによって、その特性を活かした職業・就業分野で社会的に自立できる職業人を育成する。
3. 国際的な視野と豊かな教養、職業上の倫理観を身につけ、自立した人間として21世紀の男女共同参画社会を担う人材を育成する。

ここでの「キャリア」は、卒業後の就職に止まるものではなく、「キャリアデザイン」は一人ひとりの長い人生をどのように生きていくか、その中心に職業・就業をおいて人生を計画することを指している。昭和女子大学では、男女共同参画社会を担う女性人材の育成を目指すことを掲げており、各学科も「専門教育科目」の特性を活かした職業・就業分野で社会的に自立できる職業人の育成を目標としている。（今井・森 2016：29）

② キャリア教育・キャリア支援システムの構築

昭和女子大学のキャリア教育・キャリア支援システムは、キャリア教育（キャリア形成科目の履修）、キャリア支援プログラム（就職活動支援）、社会人メンター制度の3つの柱から成り立っている。今井・森（2016）は、「①各学年の「目標」に明示されているように、1～2年生でまず働く意義や現代社会における女性の就業・ライフコースの実情を学び、自らのキャリアデザインを一定程度描いたうえで、3年生以降の就職活動（職業・業界・企業等の選択）に臨むこと、②就職活動についてはキャリア支援センターが充実したきめ細かい支援を行うこと、③講義や講座ではカバーされない結婚・出産、就業・働き方をめぐる多様な価値観、さまざまな人生の選択肢については社会人女性メンターの生きた経験から直接に学べること」とし、4年間に渡るキャリア教育とキャリア支援（就職活動支援）の連携体制を表5にまとめている。

社会人メンター制度は、2011年度から実施し、学生が就労経験のある女性から、仕事、結婚、子育てと、自分がどのように生きてきたのかを実際に聞くことができる制度である。学生は、大学のデータベースから自身の関心のある業種や職種等のキーワードを入力して希望するメンターを見つけ、人生の先輩として将来の目標となる人に出会う機会を持つことができる。社会人メンタープログラムには、「メンターフェア」、「メンターカフェ」、「個別メンタリング」があり、学生と社会人メンターとの交流の場になるだけでなく、キャリアコア科目の授業において、女性の就業形態や自治体や企業が行う子育て支援制度などについて学んだことを、実際にそれらを体験している人の話を聞いて確認する場にもなっている。学生の利用を促すため、上記3つの社会人メンタープログラムに参加をした学生に対し、キャリアコア科目にて評価の加点を行っている。

表4 社会人メンター制度の概要

メンターフェア 参加学生数延べ約 6,558 名 (2012/4～2018/3)	様々な経歴のメンター8～12 名がテーブルに1 人ずつ着き、学生相談に応じる。学生はあらかじめプロフィールを見て、話したいメンターを探し、交流する。夏期休暇などを除き、原則月2 回、平日の午後に1 時間15 分開催。
メンターカフェ 参加学生数延べ約 1,443 名 (2011/6～2018/3)	毎回テーマを設けて開催。学生40 名が4 名のメンターを囲み、リラックスした環境でテーマに沿って話しを伺う。全体交流だけでなくグループに分かれての質問もできる。夏期休暇などを除き、原則月1 回、土曜の午後に約1 時間半開催。(テーマ例：グローバルな環境で働く!、人と健康に関わる仕事とは?)
個別メンタリング 参加学生数延べ約 2,477 名 (2011/10～2018/3)	学生が自分の関心のある業界や職業などメンターを検索し、希望するメンターから1 対1 でアドバイスを受ける。登録している社会人メンターは約300 名で、年齢は20 代から70 代まで幅広く、多種多様な職業経験を持ち、海外勤務経験者も多い。面談時間は約45 分。

出典：昭和女子大社会人メンターネットワーク運営委員会内部資料より

現在、社会人メンターネットワーク登録者は約300名にのぼり、登録者は卒業生だけでなく、昭和女子大学以外の出身の方も含め幅広い分野で活躍する社会人女性がメンターとして登録している。(登録者の2割が卒業生である)登録の広報は、年間2回、ホームページや同窓会報にて案内しており、登録希望者は、キャリア支援センターに設置されている社会人メンターネットワーク運営委員会事務局に履歴書を提出し、書類選考、個別面談を経てから、社会人メンターとして登録される。なお、登録者の写真は掲載されていない。キャリア支援センターには、社会人メンター制度の専属の事務職員2名がいる。社会人メンター制度は学内で実施しており、1対1でアドバイスを受けられる個別メンタリングに関しては、同じ人とのやり取りを3回までとしているほか、個別に連絡先交換をしないこと等の倫理規定を設けている。また、昭和女子大学では、社会人メンター制度以外に、情報交換会や講演会、グループ懇談会、シンポジウムなどを通して、社会人メンターを含む卒業生と在学生在が交流できる機会を数多く設けており、卒業生の仕事ぶりや業界の情報、就職活動の心構えなどについて知ることができるだけでなく、交流会は、学科毎に開催するため、参加する卒業生の職種や業界などが学生のニーズに合うことが特色であるといえる。

表5 キャリア教育・キャリア支援システム (2018)

	キャリア教育	キャリア支援プログラム	社会人メンター制度
目的	<ul style="list-style-type: none"> ・キャリアをデザインする力を培う ・多様な働き方を知り、ロールモデルに学ぶ ・企業と社会のルールを学ぶ 	<ul style="list-style-type: none"> ・自己理解をする ・社会を学び、職業を理解する ・就活スキルを身につける 	<ul style="list-style-type: none"> ・多様な社会経験や職業経験をもち女性社会人に、人生設計や就職などについてアドバイスを受け、将来の指針とする
★2018年度キャリアコア科目			
4年生	<目標>卒業後の進路を確定し、目標をもって社会に巣立とう		メンターフェア 夏学期は、毎週のテーマを設定して、夏休みの期間に、学生とメンターが、1対1で、10分間の対話をします。
	★企業と社会のルール 現代社会事情概説(女性記者の視点から) 現代女性の社会参加	<ul style="list-style-type: none"> ・学内合同企業説明会 ・個別面談・サポート ・ライティングサポート ・インターンシップ(単位認定可) 	
3年生	<目標>就活スキルを磨き、内定獲得に向けて行動しよう		メンターカフェ 夏学期は、毎週のテーマを設定して、夏休みの期間に、学生とメンターが、1対1で、10分間の対話をします。
	★女性の生き方と社会(選択必修) ★女性とキャリア形成(選択必修) ★企業と社会のルール 現代社会事情概説(女性記者の視点から) 現代女性の社会参加	<ul style="list-style-type: none"> ・就職ガイダンス ・就職活動準備講座 ・採用選考対策講座 ・業界研究セミナー ・仕事を知るシリーズ ・学内合同企業説明会 ・SPI能力・一般常識模擬試験 ・SPI(就職筆記試験)対策 ・留学経験を就活に活かす講座 ・内定者報告会 ・個別面談・サポート ・ライティングサポート ・インターンシップ(単位認定可) 	
2年生	<目標>ビジネスフィールドを知り、ロールモデルに学び、自己のキャリアデザインを描こう		個別メンタリング 夏学期は、毎週のテーマを設定して、夏休みの期間に、学生とメンターが、1対1で、10分間の対話をします。
	★女性の生き方と社会(選択必修) ★女性とキャリア形成(選択必修) 現代社会事情概説(女性記者の視点から) 現代女性の社会参加	<ul style="list-style-type: none"> ・SPI(就職筆記試験)対策 ・仕事を知るシリーズ ・留学経験を就活に活かす講座 ・個別面談・サポート ・ライティングサポート ・インターンシップ(単位認定可) 	
1年生	<目標>就業の意義、キャリアデザインの重要性を学ぼう		メンターフェア 夏学期は、毎週のテーマを設定して、夏休みの期間に、学生とメンターが、1対1で、10分間の対話をします。
	★キャリアデザイン入門:必修	<ul style="list-style-type: none"> ・仕事を知るシリーズ ・SPI(就職筆記試験)対策 ・留学経験を就活に活かす講座 ・個別面談・サポート ・ライティングサポート ・インターンシップ(単位認定可) 	
問合せ先	総合教育センター	キャリア支援センター	

4. おわりに

大学の教育理念や方針、ビジョンを教職員が共有し、組織的に大学運営・改革をマネジメントする体制を確立することは、一朝一夕にできることではない。学習院大学は、1991年からOB・OGによる在学生の就職支援をはじめ、現在では体制として成り立っている。文教大学や昭和女子大学は、2009年から教学支援（教学経営）体制構築に取り組み、7～8年の歳月をかけて現在の体制を築き上げてきた。

3大学の視察から、どの大学も建学の精神に基づき、どのような学生を育成したいかといったビジョン・「育成したい学生像」を明確に掲げているだけでなく、そのビジョンを全教職員が共有しようと努力し続けていることが伺えた。ビジョンの共有を推進するためには、学長や学部長のトップダウンの指示および、各学部や各部局が主体となるボトムアップの両面を組織化し、機能させる必要がある。機能させるには、全教職員が、どの部局内においても「学生ファースト」を基盤にして物事を考えると同時に、全教職員の大学に対するロイヤルティ（loyalty）といった愛着を育てていくことを考えた組織作りが求められるであろう。今後も、どのような大学組織が人から社会から求められるのかを考え、大学改革を推し進めたいと思う。

参考・引用文献

- 今井美樹・森ます美（2016）「第1章 キャリア教育の概念と昭和女子大学キャリア教育・キャリア支援の体系」『女性とキャリアデザイン』昭和女子大学女性文化研究所編、pp.17-36
- 上野ひろ美・岡澤祥訓・松川利広・小柳和喜雄・堀井始・吉田泰彦・荻野正之（2006）「教育大学における教学支援体制とその運営システムのモデル化に関する研究」奈良教育大学教育学部附属教育総合センター・教育実践総合センター研究紀要（15）、pp.119-125
- 桐村豪文・高松邦彦・伴仲謙欣・野田育宏・光成研一郎・中田康夫（2017）「教職協働による教学マネジメント改革の理念構築：まなびのre:デザイン」神戸常磐大学紀要（10）、pp.23-32
- 昭和女子大学（2012）「キャリアデザイン・ポリシーの制定とそれに基づくキャリア科目の体系化—組織横断型委員会主導による改革推進—（未来経営戦略推進経費（経営基盤強化に貢献する先進的な取組）採択事業）」：
http://www.shigaku.go.jp/files/s_hojo_h24torikumi_syowajoshi.pdf#search=%27E6%98%AD%E5%92%8C%E5%A5%B3%E5%AD%90%E5%A4%A7%E5%AD%A6+%E3%82%AD%E3%83%A3%E3%83%AA%E3%82%A2%E3%83%87%E3%82%B6%E3%82%A4%E3%83%B3%E3%83%9D%E3%83%AA%E3%82%B7%E3%83%BC%27（2018/5/23 閲覧）
- 伴仲謙欣・高松邦彦・桐村豪文・野田育宏・光成研一郎・中田康夫（2018）「「知」の創造を目指す教職協働（university development）のためのチームビルディングプログラムの開発～教職員間のコミュニケーション不全を越えるために～」神戸常磐大学紀要（11）、pp.17-26

参考ホームページ

- 学習院大学HP：<http://www.univ.gakushuin.ac.jp/>（2018/5/29 閲覧）
- 学校法人学習院（2017）「学習院未来計画 2021」

<http://www.gakushuin.ac.jp/ad/kikaku/mokuhyo/pdf/keikaku2021.pdf> (2018/5/29 閲覧)

文教大学HP : <http://www.bunkyo.ac.jp/> (2018/6/1 閲覧)

BUNKYO ACTION PLAN2021 文教大学学園経営戦略中期経営計画 :

https://www.bunkyo.ac.jp/gakuen/pdf/bunkyoactionplan_2021.pdf (2018/6/1 閲覧)

昭和女子大学HP : <https://univ.swu.ac.jp/> (2018/5/23 閲覧)

昭和女子大学キャリアデザイン・ポリシーとキャリア科目の体系 (各学科の目指す職業と履修モデル) :

https://swuhp.swu.ac.jp/kyomu/c_policy/f_kankyo.pdf#search=%27%E6%98%AD%E5%92%8C%E5%A5%B3%E5%AD%90%E5%A4%A7%E5%AD%A6+%E3%82%AD%E3%83%A3%E3%83%AA%E3%82%A2%E3%83%87%E3%82%B6%E3%82%A4%E3%83%B3%E3%83%9D%E3%83%AA%E3%82%B7%E3%83%BC%27 (2015/5/23 閲覧)

参考資料) 文教学園大学・学園経営戦略ビジョンマップ (第2次中期経営計画 ー2013～2016ー)



出典: <https://www.bunkyo.ac.jp/gakuen/strategy05.htm> (2018/6/4 閲覧)

